

Documento de Trabajo 02/06

# La inseguridad percibida en el empleo y la falta de compromiso organizacional como reflejo del *downsizing*: su incidencia sobre los comportamientos innovadores

Tânia Marques

*Instituto Politécnico de Leiria*

Jesús Galende

*Universidad de Salamanca*

Pedro Cruz

*Instituto Politécnico de Viseu*

## Abstract

El trabajo aborda de forma simultánea los efectos de la inseguridad percibida en el empleo y de la falta de compromiso con la organización sobre los comportamientos innovadores, en un ambiente de *downsizing* anunciado. En concreto, se analiza el caso de IBM Portugal, empresa multinacional que anunció en Mayo de 2005 un *downsizing* en el conjunto de sus empresas en diversos países. La metodología más indicada para el análisis de este conjunto de relaciones simultáneas sería la de ecuaciones estructurales, si bien, debido al numero de observaciones (101), se ha recurrido a análisis factoriales parciales de cada constructo y se ha construido un modelo *path*. Ha podido verificarse un efecto indirecto de la inseguridad sobre los comportamientos innovadores, a través del grado de compromiso con la organización. Efectivamente, parece ser este compromiso el que determina directa y positivamente los comportamientos innovadores de los empleados, y el que a su vez se ve afectado por la inseguridad en el empleo originada por el *downsizing*. Se trata de un compromiso de tipo fundamentalmente afectivo, mientras que la inseguridad se encuentra determinada por las amenazas sobre el propio empleo y por la percepción de poco poder.

**Palabras clave:** downsizing, inseguridad en el empleo, compromiso organizacional, comportamiento innovador, innovación, teoría evolucionista.

## Contacto:

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena, Alto do Vieiro  
2411-901 Leiria  
Tfno: +351.244.820300  
Fax: +351.244.82031  
E-mail: [taniamarques@estg.ipleiria.pt](mailto:taniamarques@estg.ipleiria.pt)

## 1. INTRODUCCIÓN

El fenómeno del *downsizing* ha sido más intenso a partir de las últimas dos décadas, afectando a una gran parte del mundo empresarial. Los trabajos empíricos sobre sus efectos son varios, desde los efectos individuales a los organizacionales. En este último caso, las consecuencias han quedado reflejadas por la literatura en términos de rentabilidad (Morrow Jr., Jonson y Busenitz, 2004; De Meuse et al., 1994) o de cotizaciones bursátiles (Worrel, Davidson III y Sharma, 1991; Iqbal y Shekhar, 1995; Lee, 1997; Elayan et al., 1998; Wertheim y Robinson, 2000). En cuanto a los efectos individuales, también existen distintos estudios (Sahdev, 2003, Reisel y Banai, 2002; Mishra, 1996; Reynolds-Fisher y White, 2000).

La innovación ha sido otro tema que ha sufrido un gran desarrollo en los últimos años (Johannessen et al., 2001), en particular en lo relativo a los comportamientos innovadores de los empleados de las empresas y a los factores que determinan esos mismos comportamientos (Kleysen y Street, 2001; Scott y Bruce, 1994; Jong y Kemp, 2003). Sin embargo, no existe ningún trabajo sobre la relación entre los dos fenómenos, es decir, entre los efectos del *downsizing* y su relación con los comportamientos innovadores de los empleados. Surge la cuestión de si las prácticas de *downsizing*, tan “de moda” actualmente, y con efectos analizados sobre la inseguridad percibida en el empleo y sobre el compromiso con la organización estarán o no relacionadas con los comportamientos innovadores de los empleados.

Este trabajo intenta analizar, en el ámbito del *downsizing* anunciado en Mayo del 2005 por IBM, las relaciones entre la inseguridad percibida en el empleo y el compromiso con la organización, así como su relación con los comportamientos innovadores de los empleados que sobreviven al despido, bajo el enfoque teórico de la Teoría Evolucionista (Nelson y Winter, 1982).

El trabajo queda estructurado de la siguiente forma: después de haberse hecho la introducción en el primer apartado, se caracteriza en un segundo punto el marco teórico, para a continuación abordar el tema del *downsizing* y de los comportamientos innovadores. Se sigue con el modelo y las hipótesis a contrastar en un cuarto punto. En el quinto apartado se describe la metodología adoptada y a continuación se procede al análisis de los datos. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio, que incluyen algunas posibles limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

La Teoría Evolucionista (*Nelson y Winter, 1982*) adopta una visión dinámica de la innovación, con permanentes cambios en un contexto de evolución continua. En este marco, *Pavitt (1987)* defiende una gran dependencia del proceso innovador de su pasado histórico. Por su parte, *Malerba y Orsenigo (1990)* presentan un planteamiento de extrema importancia para nuestro trabajo, defendiendo que el proceso de innovación tiene una naturaleza acumulativa a lo largo del tiempo. Una de las características del progreso tecnológico, íntimamente ligado a la innovación, es su carácter acumulativo (*Dosi, 1988*). Dados los objetivos del estudio, este enfoque resulta fundamental, ya que con el *downsizing* se rompe la continuidad, implícita en la Teoría Evolucionista, necesaria respecto a la actividad innovadora de los recursos humanos de la empresa.

En las últimas dos décadas, las empresas han sufrido algunas reestructuraciones organizacionales, y términos como despidos, *declining*, *retrenching*, *resizing* ó *renewing*, entre otros, son utilizados en vez de *downsizing* (*Cameron, 1994*). De acuerdo con *Bowman y Singh (1993)*, un tipo de reestructuración es la denominada *reestructuración organizativa*, reflejada en cambios significativos en la estructura organizativa de la empresa. En este tipo de reestructuración se incluye rediseño divisional y *downsizing*<sup>1</sup>, entendido como el “conjunto de actividades, adoptadas por el gestor de la organización, emprendidas para mejorar la eficacia, productividad y competitividad organizacional (...), y representando una estrategia que afecta al tamaño de la fuerza de trabajo, los costes y los procesos de trabajo”. (*Cameron, 1994*).

Con la reducción de la fuerza de trabajo se quiebran relaciones humanas y se rompe la continuidad, dado que algunas personas sufren el despido y salen de la organización. Lo que se ha ganado durante el pasado se termina, las relaciones del pasado y el aprendizaje continuo se quiebran y todo ello afecta a la memoria organizativa (*Reynolds-Fisher y White, 2000; Sahdev, 2003; Dougherty y Bowman, 1995*). Todos estos hechos tienen indudables consecuencias sobre un proceso de innovación basado en la continuidad. *Dosi (1988)* indica que se debe explicar la razón de la existencia de diferencias en las empresas en su propensión a innovar. Nuestro planteamiento, es que la inseguridad percibida en el empleo y el compromiso organizacional pueden afectar esas tasas, a través de relaciones positivas o negativas con los comportamientos innovadores.

---

<sup>1</sup> Otros dos grandes tipos de reestructuraciones pueden afectar a las empresas: reestructuraciones de cartera (cambios significativos en la cartera de negocios de la empresa) y reestructuraciones financieras (cambios significativos en la estructura de capital de la empresa).

### 3. LOS EFECTOS DEL *DOWNSIZING* Y LOS COMPORTAMIENTOS INNOVADORES

En este apartado se presentan las consecuencias del *downsizing* a varios niveles. Algunas de ellas se encuentran relacionadas con la cotización bursátil y la rentabilidad de las empresas. Serán comentadas brevemente. Otras repercuten sobre los recursos humanos supervivientes en la empresa, lo que se encuentra dentro del ámbito de nuestro trabajo, por lo que se explicarán con más detalle. A continuación se incluye un análisis sobre los comportamientos innovadores de los recursos humanos de las empresas y sus eventuales relaciones con el *downsizing*.

#### 3.1 LOS EFECTOS DEL *DOWNSIZING*

Varias consecuencias negativas del *downsizing* se encuentran relacionadas con la cotización bursátil y la rentabilidad de las empresas. El mercado reacciona negativamente al *downsizing* cuando los recortes tienen razones financieras (carácter reactivo), ya que pobres resultados financieros antes del anuncio parecen indicar problemas y son interpretados como un signo duradero de gravedad (Worrel, Davidson III y Sharma, 1991; Iqbal y Shekhar (1995); Lee (1997); Elayan et al., 1998; Wertheim y Robinson, 2000). Analizando los efectos negativos sobre el resultado contable se pueden citar los trabajos de Morrow Jr., Jonson y Busenitz (2004) y de De Meuse et al. (1994).

Otros tipos de efectos del *downsizing* repercuten sobre los recursos humanos supervivientes en la empresa. Son de muy diverso tipo, tal y como puede verificarse en la Tabla 1.

**Tabla 1: Efectos del *downsizing* sobre los recursos humanos supervivientes y otros estudios relacionados**

Autor(es)	Efectos / Aportación	Signo
Sahdev (2003)	Capacidades	-
	Aprendizaje	-
	Innovación	-
	Inseguridad en el empleo	+
	Falta de compromiso	+
Mishra (1996)	Motivación	-
	Moral de los empleados	-
Reynolds-Fisher y White (2000)	Innovación	-
	Aprendizaje	-
Gregory (1999)	Stress	+
	Oportunidades en la carrera profesional	-

	Lealtad con la empresa	-
Pech (2001)	Comportamiento creativo / innovador	-
Wagar (1998) <sup>2</sup>	Satisfacción del empleado	-
	Relación entre empleado - directivo	-
Makawatsakul y Kleiner (2003)	Moral <sup>3</sup>	-
Devine et al. (2003)	Stress	+
	Control en el empleo (confianza en tener influencia sobre su trabajo)	-
	Reacciones psicológicas	-
	Resultados físicos	-
	Comportamientos profesionales	-
Ugboro (2003)	Inseguridad en el empleo	-
	Compromiso con la organización	-
	Confianza en los directivos	-
Hartley (1998)	Asociación entre la inseguridad en el empleo y menores niveles de compromiso organizacional	N/A
De Frutos et al. (1998)	Análisis del compromiso con la organización como un concepto multidimensional	N/A
Ashford et al. (1989)	Asociación entre la inseguridad en el empleo y menores niveles de compromiso, confianza en la organización y satisfacción en el empleo	N/A
Greenhalgh y Rosenblatt (1984)	Desglose de la inseguridad en el empleo en cinco componentes	N/A
Meyer y Allen (1991)	Desglose del compromiso organizacional en tres componentes: afectivo, calculado y normativo	N/A
Meyer et al. (2002)	Estudio de las relaciones entre los tres componentes del compromiso organizacional	N/A
De Witt (2003)	Asociación entre la inseguridad en el empleo y menores niveles de compromiso y satisfacción en el empleo	N/A
Reisel y Banai (2002)	Asociación entre la inseguridad en el empleo y menores niveles de compromiso y falta de confianza	N/A

N/A (no se aplica): se trata de trabajos que no han analizado efectos concretos del downsizing sobre los recursos humanos

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el trabajo de *Sahdev* (2003), efectuado sobre cuatro grandes empresas, el *downsizing* repercute en pérdidas a varios niveles, ya sea en las capacidades, en el aprendizaje o en la propia innovación, al suponer una quiebra respecto a lo que se ha ganado durante el pasado. La inseguridad en el empleo y la falta de compromiso con la organización son también resultados del *downsizing*. Estos autores presentan dos factores que probablemente afectan al grado de impacto del *downsizing* sobre los supervivientes: la frecuencia (expresada en términos de baja o alta) y el nivel de control que la organización tiene sobre la decisión de hacer o no *downsizing* (expresado en términos de razones reactivas o proactivas en la decisión).

<sup>2</sup> *Wagar* (1998) analiza otra variable dependiente, eficiencia del directivo que contrata al trabajador, si bien no se incluye en el presente trabajo dado que el objetivo es estudiar los efectos del downsizing sobre los recursos humanos subordinados y no sobre los directivos.

<sup>3</sup> “*Enfermedad de los supervivientes*” es el término utilizado para señalar problemas de moral en los que se quedan en la empresa después del *downsizing* (*Cappelli et al., 1997 en Makawatsakul y Kleiner, 2003*).

Por ejemplo, cuando existan razones reactivas y una baja frecuencia del *downsizing*, probablemente se origine una sobrecarga de trabajo, bajos niveles de confianza, bajos niveles de compromiso e inseguridad en el empleo. Cuando existan razones reactivas pero con alta frecuencia, es probable que aparezca fatiga, cinismo, bajos niveles de confianza e inseguridad en el empleo. Cuando se traten de razones proactivas combinadas con una alta frecuencia, probablemente repercuta sobre unos empleados más autosuficientes, con elevados niveles de confianza y de compromiso. Por último, cuando se traten de razones proactivas y con una baja frecuencia, parecen ser dos los posibles escenarios: uno de un empeoramiento de la situación psicológica de los empleados y otro de una mejora en la calidad del trabajo por autodesarrollo.

*Mishra* (1996) concluye que la motivación y la moral de los empleados disminuye con el *downsizing*. Si consideramos el aprendizaje organizativo como una agregación de procesos de información individual, la memoria pasada de los empleados cobra una gran importancia. Cuando, por culpa de los despidos, se pierde esa memoria, la innovación y el aprendizaje se deterioran, al quebrarse las redes informales que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo (*Reynolds-Fisher y White*, 2000).

Según *Gregory* (1999), los efectos del *downsizing* sobre los supervivientes son importantes, incluyendo aumento del stress por la duda acerca de su futuro, reducción de oportunidades en la carrera profesional y disminución de la lealtad con la empresa. Por su parte, *Pech* (2001) señala como efectos una falta de comportamiento creativo en los empleados y, por consiguiente, de comportamiento innovador.

El trabajo de *Wagar* (1998) concluye que el *downsizing* provoca una menor satisfacción del empleado a causa de una menor moral, compromiso, satisfacción y calidad de vida. Las relaciones entre empleado y directivo sufren un considerable deterioro. Igualmente, *Makawatsakul y Kleiner* (2003) comprueban un efecto negativo del *downsizing* sobre la moral de los trabajadores.

El trabajo de *Devine et al.* (2003) se centra en analizar el stress como consecuencia del *downsizing*, señalando que provoca varios niveles de stress percibido, a causa de la inseguridad, pérdida de confianza y responsabilidades extraordinarias. Otros efectos analizados por *Devine et al.* (2003) son un menor control en el empleo (confianza en tener influencia sobre su trabajo), reacciones psicológicas (insatisfacción, ansiedad, depresión), resultados físicos y comportamientos profesionales (abandonar la empresa, llegar tarde, menor nivel de trabajo).



*Ugboro* (2003), utilizando datos de empresas de transportes que han sufrido *downsizing* en la última década, examina su impacto sobre las percepciones de los supervivientes con relación a la inseguridad en el empleo y compromiso organizacional, así como con relación a la confianza en los directivos. La inseguridad incluye medidas de amenazas percibidas sobre la continuidad en el empleo, características del empleo y sentimiento de no poder controlar o prevenir las posibles amenazas. Estos componentes se encuentran muy relacionados con los de *Ashford et al.* (1989): empleo, características del empleo y percepción de poco poder.

En cuanto al compromiso, *Ugboro* (2003) lo mide utilizando tres variables, de tipo afectivo, calculado y normativo. El componente afectivo expresa un deseo de ser leal a la organización, un vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella. En relación al componente calculado (o de continuidad), la persona continúa en la organización debido a que cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas. El componente normativo expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece, es decir, existe una obligación de ser leal. Concluye que el impacto del *downsizing* sobre la inseguridad percibida y sobre el compromiso depende del tipo de compromiso y de la fuente de inseguridad. Así, el *downsizing* reduce el compromiso afectivo, aumenta el compromiso calculado y aumenta la inseguridad.

*Hartley* (1998) llega a una conclusión similar en un estudio de caso de una gran organización pública, con el objetivo inicial de analizar relaciones entre actitudes pro-cambio, compromiso organizacional e inseguridad en el empleo después de un cambio organizacional planeado. Concluye que la inseguridad en el empleo se encuentra asociada con menores niveles de compromiso organizacional.

El trabajo de *De Frutos et al.* (1998) propone validar el constructo del compromiso con la organización como un concepto multidimensional que incluya las tres perspectivas teóricas desde las que tradicionalmente es analizado (la afectiva, la normativa y la calculada). En él se compara el ajuste de cinco modelos mediante un análisis factorial confirmatorio, siendo el modelo de cuatro factores el que obtiene el mejor ajuste. Estos cinco modelos analizados son los siguientes: uno con el compromiso con carácter unidimensional, el segundo con los componentes afectivo y calculado, un tercer modelo con las tres componentes de nuestro estudio, es decir, afectivo, normativo y calculado, un cuarto modelo similar al tercero, pero desglosando el componente calculado en dos aspectos (uno que hace

referencia el elevado coste de un eventual abandono y otro que hace referencia a la percepción de alternativas de empleo), y el quinto modelo que añadía un factor de segundo orden (se proponían cuatro factores de primer orden, que se correspondían con los cuatro factores del modelo 4 y un factor de segundo orden, que representaba el constructo general del compromiso).

En el trabajo de *Ashford et al.* (1989) ya se señalaba la existencia de una falta de atención empírica a la inseguridad en el empleo como aspecto derivado del *downsizing*, reestructuraciones y fusiones. Estos autores, basándose en *Greenhalgh y Rosenblatt* (1984), desglosaron la inseguridad en cinco componentes: importancia de las características del empleo, probabilidad de pérdida de esas características, importancia de perder el empleo, probabilidad de pérdida del empleo y el poco poder percibido. Concluyen que la inseguridad estaba asociada con disminuciones del compromiso y confianza en la organización y con la satisfacción en el empleo.

*Meyer y Allen* (1991) sintetizan empíricamente el compromiso organizacional en tres componentes, afectivo, calculado y normativo, definiendo el compromiso como un concepto multidimensional. El componente afectivo se refería a cuestiones emocionales, de identificación con la empresa, resultando que los empleados con fuerte compromiso afectivo continuaban en la organización porque así lo querían. En relación al componente calculado, los empleados continuaban en la organización o por los elevados costes de salir de ella o por la falta de oportunidad en otras organizaciones. El componente normativo se refería a sentimientos de obligación o presiones internas que tenían que ver con valores culturales. A través de la realización de un meta-análisis, *Meyer et al.* (2002) encuentran una correlación mediana entre los componentes afectivo y normativo, mientras que el afectivo y el calculado, así como el normativo y el calculado, se encontraban poco relacionados.

*De Witt* (2003) estudia, en el ámbito de situaciones contractuales y de inseguridad percibida en el empleo, si estas variables estaban asociadas con la reducción de la satisfacción en el empleo y con el compromiso organizacional. Concluye que la inseguridad en el empleo se encuentra asociada con menores niveles de compromiso organizacional y con una menor satisfacción en el empleo.

*Reisel y Banai* (2002), basándose en los trabajos de *Greenhalgh y Rosenblatt* (1984) y de *Ashford et al.*, (1989), afirman que la inseguridad en el empleo tiene consecuencias negativas para la organización, como un



reducido compromiso y falta de confianza, provocando intenciones en el trabajador de salir de la organización.

### 3.2 LOS COMPORTAMIENTOS INNOVADORES

De acuerdo con la definición de *Lundvall* (1992), la innovación es un proceso de búsqueda y explotación generador de nuevos productos, nuevas técnicas, nuevas formas de organización y nuevos mercados. También se puede entender simplemente como un proceso que envuelve generación e implementación de ideas (*Scott y Bruce*, 1994).

Generar y explotar ideas precisan acciones dirigidas al alcance de este objetivo, es decir, necesitan comportamientos innovadores. La habilidad innovadora es algo que resulta fundamental para innovar (*Jong et al.*, 2001), correspondiéndose con la habilidad de los empleados de la organización para generar ideas y para, mediante estas ideas, desarrollar nuevos o mejores productos, servicios, tecnologías, procesos de trabajo o mercados (*Jong et al.*, 2001). La habilidad y los comportamientos de las personas resultan fundamentales dentro del proceso de innovación, dada la importancia que su motivación, sus capacidades y su conocimiento adquiere dentro del proceso.

Estudiar el comportamiento innovador individual en un ambiente de trabajo es una tarea compleja y difícil, pues los criterios son muchas veces complicados de validar (*Scott y Bruce*, 1994). El comportamiento innovador individual se puede definir por acciones individuales dirigidas a la generación, introducción y/o aplicación de innovaciones beneficiosas a cualquier nivel de la organización (*West y Farr*, 1989).

Este comportamiento innovador resulta un factor clave para la innovación incremental, si bien su efecto sobre innovaciones más radicales no resulta tan claro (*Jong y Kemp*, 2003). En su trabajo, estos autores miden el comportamiento innovador a través de ocho items<sup>4</sup>. El concepto se basa en la originalidad y en la novedad a diferentes niveles: desarrollo de nuevos productos, ideas o tecnologías, cambios en procedimientos administrativos o aplicación de nuevas ideas o tecnologías al proceso productivo, con el objetivo de alcanzar la eficacia y la eficiencia (*Kleysen y Street*, 2001).

Mediante ecuaciones estructurales y basándose en entrevistas y encuestas, *Scott y Bruce* (1994)<sup>5</sup> también estudian los comportamientos innovadores. Consideran la innovación cómo un proceso dividido en

<sup>4</sup> Véase Jong y Kemp (2003), Appendix: Measures, pp. 205.

<sup>5</sup> Véase Scott y Bruce (1994), pp. 607.

diferentes etapas, con diferentes actividades y diferentes comportamientos individuales necesarios en cada etapa. Estos autores definen el comportamiento innovador como el resultado de cuatro sistemas que interaccionan: individuo, liderazgo, trabajo en grupo y clima para innovar. Los tres primeros afectan directa o indirectamente el comportamiento innovador a través del clima. El modelo explica el 37% de la varianza del comportamiento innovador.

De acuerdo con el trabajo de *Kleysen y Street* (2001), el comportamiento innovador individual comprende varias prácticas. Se han identificado cinco constructos para categorizar los comportamientos asociados a la innovación individual, de los que los dos primeros se relacionan con la fase inicial del proceso de innovación y los restantes con la fase de implantación de las innovaciones (*Jong y Kemp*, 2003; *Kanter*, 1988). Son los siguientes: explotación de oportunidades (identificar nuevas oportunidades), generación de ideas (generar cambios beneficiosos para las organizaciones, sus personas, productos, procesos y/o servicios), *championing* (acciones encaminadas a la aplicación de las ideas potenciales, dándoles “vida”), investigación formativa (dar forma y expandir ideas, soluciones y opiniones) y aplicación (desarrollo, prueba y comercialización de la idea innovadora). Otros autores se inclinan porque el comportamiento innovador es un constructo unidimensional, como *Scott y Bruce* (1994).

La revisión de la literatura sobre comportamientos innovadores nos permite concluir que se trata de un tema poco desarrollado, dado que se trata de una tarea muy compleja (*Scott y Bruce*, 1994), lo cual determina que los estudios sobre los efectos del *downsizing* sobre los comportamientos innovadores sean muy escasos y prácticamente inexistentes. Algunos de ellos quedan reflejados en la Tabla 2. La verdad es que los supervivientes del *downsizing* se quedan con apenas una parte de la organización en la que estaban acostumbrados a trabajar, desapareciendo todas las relaciones con los que han sido despedidos.

**Tabla 2: Efectos del downsizing sobre la innovación y los comportamientos innovadores**

Autor(es)	Efectos del <i>downsizing</i>
Dougherty y Bowman (1995)	Perjudica la capacidad innovadora de la organización, al quebrar la red de relaciones informales utilizada para innovar
Reynolds-Fisher y White (2000)	Perjudica seriamente la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.
Gregory (1999)	Con los individuos despedidos desaparece la memoria organizacional, o al menos una parte de ella <sup>6</sup> .
Fried et al. (2003)	La baja motivación, moral, compromiso y lealtad originadas por el <i>downsizing</i> repercuten negativamente sobre la innovación

Fuente: elaboración propia.

*Dougherty y Bowman* (1995) estudiaron el impacto del *downsizing* en la innovación de producto, comparando las empresas con elevado nivel de *downsizing* con las de bajo nivel. El *downsizing* perjudica la capacidad innovadora de la organización, reduciendo la eficacia de sus estrategias, al quebrar la red de relaciones informales utilizada para innovar (*Dougherty y Bowman*, 1995). Concluyen que el *downsizing* quiebra las redes de relaciones que los innovadores utilizan, fundamentales en el proceso de innovación.

*Reynolds-Fisher y White* (2000) analizaron los efectos del *downsizing* en la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, entendida como la agregación de los procesos individuales. Las memorias individuales son las piezas esenciales de la memoria de la organización, y cuando se pierde una significativa memoria individual se crea una fisura en la memoria organizacional y colectiva, con las consiguientes consecuencias negativas. Esto puede aplicarse al proceso de innovación. Cuando aparece el *downsizing*, se despiden personas que llevan consigo las memorias individuales, lo que afecta a la memoria colectiva de la organización, es decir, el trabajo creado con base en varias personas desaparece, permaneciendo una memoria organizativa incompleta. En resumen, el *downsizing* puede perjudicar seriamente la capacidad de aprendizaje de las organizaciones (*Reynolds-Fisher y White*, 2000).

En cuanto a la memoria organizacional, puede venir definida como la información almacenada a lo largo de la historia de la organización y que puede ser utilizada para la toma de decisiones (*Walsh y Ungson*, 1991). Uno de los cinco lugares donde esa memoria se puede almacenar es en los individuos<sup>7</sup>. Como en el *downsizing* se despiden individuos, con ellos se va

<sup>6</sup> La memoria organizacional puede definirse como la información almacenada a lo largo de la historia de la organización y que puede ser utilizada para la toma de decisiones (*Walsh y Ungson*, 1991).

<sup>7</sup> Los otros cuatro lugares son cultura, transformaciones, estructura y ecología de la organización (*Walsh y Ungson*, 1991).

la memoria organizacional, o al menos una parte de ella (Gregory, 1999). Así, y dado que la innovación es un proceso que conlleva la generación e implementación de las ideas a lo largo del tiempo, resulta lógico que este proceso se vea penalizado, al producirse una pérdida en la memoria almacenada en los individuos.

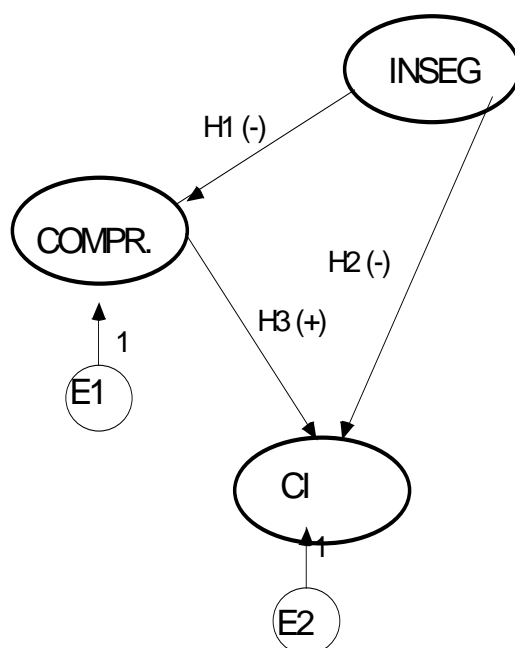
*Fried et al.* (2003), en un estudio longitudinal a empleados de organizaciones en proceso de *downsizing*, concluyen que el resultado de su trabajo tiende a aumentar a lo largo del tiempo cuando existe claridad en la organización, y que este aumento sería todavía mayor cuando esta claridad se combina con una gran seguridad en el empleo. Analizando la “*performance innovadora comportamental*”, caracterizada por la búsqueda e implementación permanente de nuevas ideas, muestran cómo la baja motivación, moral, compromiso y lealtad originadas por el *downsizing* repercuten negativamente sobre el proceso de búsqueda y exploración que origina nuevos productos, nuevas técnicas, nuevas formas de organización y nuevos mercados.

De este modo, este trabajo analiza de forma pionera la relación entre algunos de los efectos del *downsizing*, tales como la inseguridad en el empleo y el compromiso con la organización, con los comportamientos innovadores de los recursos humanos supervivientes. Cuando se despiden los empleados de una organización, los efectos sobre los trabajadores supervivientes son varios, desde económicos y financieros a personales, como ha sido comprobado por la literatura. Efectivamente, existen diferentes trabajos que abordan estos efectos a diferentes niveles: motivación, stress, moral, aprendizaje, compromiso, quiebra de redes y relaciones informales (Sahdev, 2003; Mishra, 1996; Reynolds-Fisher y White, 2000; Gregory, 1999; Reisel y Banai, 2002). Sin embargo, existe una fuerte escasez de trabajos que estudien los efectos del *downsizing* sobre los recursos humanos y su relación final con los comportamientos innovadores.

#### 4. MODELO Y HIPÓTESIS

El modelo inicial parte de la premisa, argumentada en el anterior apartado, de que el *downsizing* repercute sobre la inseguridad percibida en el empleo y sobre el grado de compromiso con la organización. La relación de estos dos efectos sobre el comportamiento innovador queda reflejado en la Figura 1:

**Figura 1: Modelo inicial: Efectos de la inseguridad percibida en el empleo y del compromiso organizacional sobre los comportamientos innovadores**



Fuente: elaboración propia.

El primer efecto considerado del *downsizing* sobre los recursos humanos es la inseguridad percibida en el empleo (Sahdev, 2003; Ugboro, 2003). Esta inseguridad, a su vez, parece asociarse a menores niveles de compromiso organizacional (Hartley, 1998; De Witt, 2003). Por ello se pretende contrastar que la inseguridad percibida en el empleo en ambientes de *downsizing* influye negativamente sobre su compromiso organizacional, tal y como se presenta en la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1: La inseguridad percibida en el empleo por los trabajadores, provocada por el downsizing, influye negativamente sobre su compromiso con la organización.*

La generación e implementación de ideas que conlleva un proceso de innovación (Scott y Bruce, 1994) precisa de un adecuado comportamiento innovador en los empleados. Necesitan un adecuado nivel de motivación, capacidad y conocimiento para abordar con éxito el proceso de innovación y llegar a alcanzar lo que se denomina habilidad innovadora (Jong et al., 2001). Dado que el resultado del trabajo de los individuos es máximo cuando existe claridad y seguridad en el empleo (Fried et al., 2003), cuando aparece la inseguridad los comportamientos innovadores de los

empleados de la empresa innovadora pueden verse negativamente afectados. De este modo, se propone una segunda hipótesis:

*Hipótesis 2: La inseguridad percibida en el empleo percibida por los trabajadores, provocada por el downsizing, influye negativamente sobre sus comportamientos innovadores.*

El compromiso con la organización se relaciona con el grado en que los empleados se identifican con los objetivos de la entidad. Por tanto, en empresas cuyos objetivos se encuentran encaminados a distinguirse por su carácter innovador, caso de bajar el nivel de compromiso, como sucede en ambientes de *downsizing* (Sahdev, 2003), los comportamientos innovadores de los empleados se encontrarán probablemente afectados de forma negativa. Por el contrario, altos niveles de compromiso conllevarán un más adecuado comportamiento innovador. Así, se propone una tercera hipótesis:

*Hipótesis 3: El compromiso de los empleados con la organización influye positivamente sobre sus comportamientos innovadores.*

## 5. METODOLOGÍA

Para el contraste empírico del modelo y de sus correspondientes hipótesis, se ha llevado a cabo un estudio de caso que incluye un análisis estadístico interno. Su característica principal es que se trata de un plan de investigación que implica el estudio intensivo y en detalle de un caso en su ambiente natural. Se pretende investigar el fenómeno intentando mantener y comprender el caso en su totalidad. Se trata de un único caso, no estudiándose multicazos ni procediéndose a efectuar comparaciones (Yin, 1994).

Con base en la literatura revisada y descrita en los capítulos anteriores, así como en algunas entrevistas con expertos académicos y empresariales y en encuestas pretest, se ha construido una encuesta final que adapta los items utilizados en los trabajos de De Frutos et al. (1998), Ugboro (2003), Reisel y Banai (2002) Kleysen y Street (2001) y Jong y Kemp (2003). Se han aplicado escalas de respuesta tipo *Likert* de 5 puntos (“Muy improbable - Muy probable”, “Fuertemente en desacuerdo - Fuertemente de acuerdo” o “Nada frecuentemente - Muy frecuentemente”). También se ha incluido un bloque de datos de identificación, con el fin de efectuar una mejor caracterización de los encuestados.

Para la recogida de los datos se envió en una primera fase la encuesta de manera electrónica. Posteriormente, en una segunda fase, y con el fin de obtener una mayor tasa de respuesta, se entregó en mano a una muestra



aleatoria de empleados de los diferentes departamentos, durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre de 2005. Se obtuvieron un total de 101 encuestas, aunque solamente 88 fueron finalmente válidas, siendo éstas las utilizadas en la investigación.

La metodología más indicada para el análisis de relaciones simultáneas son las ecuaciones estructurales. Sin embargo, el número de observaciones limita el uso de esta técnica, por lo que se ha recurrido a análisis parciales de cada constructo. Primero, y mediante el programa SPSS 12.0, se han realizado análisis exploratorios factoriales parciales para investigar el modo como se agrupan las variables, lo que ha servido para depurar las variables peor ajustadas al modelo teórico. Se inspeccionó la fiabilidad de los constructos mediante el alpha de *Cronbach*.

Uno de los resultados más importantes son las relaciones entre los constructos de primer y de segundo nivel, por lo que se analizó de un modo confirmatorio cada constructo (de segundo nivel) por separado, según la metodología de ecuaciones estructurales. Para ello se empleó el programa AMOS 5.0. Es de resaltar que el número de observaciones no permitía un análisis conjunto de los constructos (se necesitan entre 10 a 15 observaciones por cada una de las variables, de acuerdo con *Bentler y Chou*, 1987 y *Stevens*, 1996, por lo que al tener 33 variables y solamente 88 observaciones, los datos son manifiestamente insuficientes).

Finalmente, mediante las puntuaciones factoriales de las variables relevantes, se construyó un *modelo path* que relacionó simultáneamente las dimensiones de inseguridad en el empleo, compromiso organizacional y comportamiento innovador. Este procedimiento de dos pasos (*Anderson y Gerbin*, 1988) es común en investigaciones con pocas observaciones. La magnitud y significación de los coeficientes de regresión simultánea se estimaron de nuevo mediante el AMOS 5.0.

## 6. EL CASO IBM PORTUGAL

Según diversos documentos internos de IBM, esta entidad es “*la mayor empresa de tecnología a escala mundial*” y, como consecuencia de ello, tiene una elevada propensión hacia la innovación. En Portugal existe desde 1938 para ofrecer a sus clientes las “*más reciente novedades tecnológicas y la oferta más profesional*” y se distingue por “*su carácter innovador*”. Algunos datos caracterizadores de IBM Portugal se presentan en la Tabla 3:

**Tabla 3: Datos caracterizadores de IBM Portugal**

<b>Año</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Variación (% aprox.)</b>
Número medio de empleados	547	515	- 6%
Resultado (euros)	21.788.777	18.532.667	- 15%
Volumen de negocios (euros)	236.511.390	269.679.687	15%

Fuente: IBM Portugal.

Como puede observarse, su número de empleados se redujo ya un 6% en el año 2004, y en el primer semestre de 2005 hemos asistido en los medios de comunicación (prensa, radio, televisión, Internet) al anuncio de *downsizing* planteado por IBM<sup>8</sup>. Como la literatura asume el downsizing de una empresa en términos de *layoffs* anunciados (*De Meuse et al.*, 2004), el anuncio de IBM ha sido el ideal para las características de nuestro estudio.

Dadas estas características de IBM y la dificultad existente para medir una variable como el *downsizing*, se consideró relevante estudiar en el contexto natural de la empresa los fenómenos de inseguridad y compromiso resultantes de la reestructuración organizativa anunciada, analizando sus relaciones con los comportamientos innovadores.

La muestra de trabajadores de IBM Portugal está compuesta por un 52% de mujeres y un 48% de hombres. Es relativamente joven, con la mayoría con edades comprendidas entre los 26 y los 35 años (53%). El nivel formativo predominante es el de licenciatura (63%). En la Tabla 4 se suministran algunos datos que pueden servir para una mejor caracterización de la muestra.

**Tabla 4: Descripción de la muestra**

<b>Variable</b>	<b>Item</b>	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>	<b>Escala de medida</b>
v1.1	¿Cree que existen dificultades para seguir adelante y permanecer en esta organización?	2,84	1,138	1-5
v1.2	¿Cree que existen dificultades para mantener el sueldo actual o percibir un posible aumento?	2,50	1,133	1-5
v1.3	¿Es capaz de programar o desarrollar su propio trabajo de la mejor manera posible?	2,11	0,773	1-5
v1.4	¿Teme perder su empleo y ser relegado a un nivel jerárquico inferior en su organización?	1,66	0,993	1-5
v1.5	¿Cree que su futuro en esta organización es incierto?	2,23	1,221	1-5
v1.6	¿Teme perder su empleo por despido?	1,63	0,932	1-5
v1.7	¿Cree probable permanecer en este empleo de aquí a 3 meses?	1,92	0,981	1-5
v1.8	¿Cree que puede ser presionado a aceptar una jubilación anticipada?	1,59	1,079	1-5
v1.9	¿Tiene poder suficiente en esta organización para controlar las situaciones que afectan a su empleo?	3,11	1,197	1-5
v1.10	¿Puede prevenir aspectos negativos para que no afecten a su situación profesional?	2,58	0,966	1-5

<sup>8</sup> En [www.negocios.pt](http://www.negocios.pt) de 5 de Mayo de 2005; [www.agenciafinanceira.iol.pt](http://www.agenciafinanceira.iol.pt) de 5 de Mayo de 2005. En Portugal todavía, de acuerdo con fuente de la IBM Portugal, el *downsizing* efectivo no se ha sentido.

V2.1	¿Le gustaría permanecer en esta organización hasta el fin de su vida profesional?	3,66	1,080	1-5
V2.2	¿Siente los problemas de esta organización como si fueran suyos?	3,67	0,907	1-5
V2.3	¿Siente que pertenece a esta organización?	3,94	0,881	1-5
V2.4	¿Se siente emocionalmente conectado con esta organización?	3,69	0,925	1-5
V2.5	En este momento, ¿es una necesidad para usted permanecer en esta organización?	3,70	0,889	1-5
V2.6	¿Saldría su vida muy perjudicada si decidiese dejar ahora esta organización?	3,47	1,145	1-5
V2.7	¿Existe escasez de alternativas profesionales disponibles en otras empresas?	3,42	1,080	1-5
V2.8	¿Siente obligación de permanecer en esta organización?	2,76	1,016	1-5
V2.9	Aunque fuera ventajoso para usted, ¿cree que no sería un acierto dejar esta organización?	2,92	1,093	1-5
V2.10	¿Decidiría no dejar esta organización debido a que siente una obligación con las personas que allí están?	2,73	1,057	1-5
v3.1	¿Busca en su trabajo oportunidades de mejora en los productos, tecnologías, mercados o procesos utilizados?	3,73	0,937	1-5
v3.2	¿Intenta generar ideas sobre nuevas formas de hacer las cosas?	4,21	0,637	1-5
v3.3	¿Lee revistas y periódicos, recibe cursos de formación o acude a congresos para conocer nuevas ideas y soluciones?	3,88	0,952	1-5
v3.4	¿Genera ideas o soluciones para resolver problemas o situaciones difíciles?	4,03	0,731	1-5
v3.5	¿Presenta nuevas ideas y soluciones?	3,99	0,794	1-5
v3.6	¿Presenta iniciativas de mejora?	3,97	0,741	1-5
v3.7	¿Intenta persuadir a los otros de la importancia de una nueva idea o solución?	3,86	0,800	1-5
v3.8	¿Respalda las ideas y soluciones para que tengan una mayor posibilidad de ser implementadas?	3,94	0,719	1-5
v3.9	¿Experimenta con las nuevas ideas o soluciones antes de su puesta en práctica?	4,06	0,767	1-5
v3.10	¿Es consciente de los errores de las nuevas soluciones antes de ser aplicadas a nuevos productos, procesos, tecnologías o mercados?	3,79	4,111	1-5
v3.11	¿Ayuda a los demás compañeros en sus nuevas ideas y soluciones?	3,97	0,643	1-5
v3.12	¿Le agrada hacer las cosas de una nueva manera?	4,07	2,984	1-5
v3.13	¿Realiza pruebas sobre las nuevas ideas o soluciones?	4,01	0,745	1-5
v4	Sexo	1,53	0,521	1. Masculino 2. Femenino
v5	Edad	2,45	0,844	1.16-25, 2.26-35, 3.36-45, 4.46-55, 5.+ de 56
v6	Nivel Educativo	3,64	0,768	1.hasta 9º año 2.9º-12º año 3.Diplomatura 4. Licenciatura 5.Master 6. Doctorado
v7	Estado Civil	1,54	0,568	1.Soltero(a) / Divorciado(a) / Viudo(a) 2.Casado(a) / Unión de facto

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta se encontraba compuesta por 4 grandes bloques de cuestiones. Un primer bloque recogía información sobre la inseguridad en el empleo, el segundo sobre el compromiso con la organización y el tercero sobre los comportamientos innovadores. La cuarta y última parte de la encuesta se refiere a datos de caracterización de los encuestados. Las variables v1.1 a v1.10 miden la inseguridad en el empleo con respecto a las

amenazas sobre las características del empleo (v.1.1 a v1.3), las amenazas sobre el propio empleo (v1.4 a v1.8) y la percepción de poco poder (v1.9 y v1.10). El compromiso se mide con las variables codificadas de v2.1 a v2.10, donde los tres componentes del compromiso, el afectivo, el calculado y el normativo se refieren a las variables v2.1-v2.4, v2.5-v2.7 y v2.8 a v2.10, respectivamente. Los comportamientos innovadores son medidos mediante las variables v3.1 a v3.13, recogiendo items con diferentes comportamientos individuales, desde la explotación hasta la aplicación de ideas.

El análisis del valor de la media (determinada por la escala empleada) nos ofrece una indicación del nivel conjunto para los tres bloques de variables: reducido para la inseguridad en el empleo ( $<3$ ), moderado para el compromiso con la organización ( $>3$ ) y elevado para los comportamientos innovadores ( $>4$ ).

## 7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de verificar la ausencia de una distribución normal en los datos<sup>9</sup>, y para estudiar cómo se agrupan las variables observadas, se aplicó un análisis factorial exploratorio por bloques, a través del SPSS 12.0. Se realizó un análisis factorial dentro de cada bloque de segundo nivel asumido previamente: *inseguridad* (Inseg), *compromiso* (Compr) y *comportamientos innovadores* (CI). Se utilizó el análisis de componentes principales con rotación *varimax*. La Tabla 5 muestra los resultados alcanzados.

Las variables v1.3, v2.5, v2.6, v2.7, v3.1, v3.2, v3.3, v3.4 y v3.7 han sido eliminadas por no existir relaciones suficientemente fuertes (cargas factoriales inferiores a 0,5) con ninguno de los factores. La eliminación de v2.5, v2.6 y v2.7 supone la no-existencia del componente *calculado*. Para cada bloque de variables de primer nivel se obtuvieron las dimensiones ortogonales que se reflejan en la Tabla 5: la *inseguridad* (Inseg) se descompone en *amenazas sobre el propio empleo* (APE), *amenazas sobre las características del empleo* (ACE) y *percepción de poco poder* (PPP) (Ugboro, 2003); el *compromiso* (Compr) en *componente afectivo* (CA) y *componente normativo* (CN) (De Frutos et al., 1998, Ugboro, 2003 y Reisel y Banai, 2002); y los *comportamientos innovadores* (CI) en un constructo unidimensional con su mismo nombre (Scott y Bruce, 1994; Kleysen y Street, 2001).

<sup>9</sup> A través de la aplicación del test de Kolmogorov-Smirnov.

**Tabla 5: Análisis Factorial Exploratorio**

Bloques de 2º nivel	Constructos 1º nivel	Variables	Cargas factoriales	% Varianza explicada	α de Cronbach	Coefficiente s de regresión estandarizados
Inseguridad (Inseg)	Amenazas sobre el propio empleo (APE)	V1.4	0,842	66%	0,78	0,733
		V1.5	0,813			
		V1.6	0,897			
		V1.8	0,577			
	Amenazas sobre las características del empleo (ACE)	V1.1	0,866		0,76	0,671
		V1.2	0,914			
		V1.7	0,673			
	Percepción de poco poder (PPP)	V1.9	0,885		0,71	0,73
		V1.10	0,885			
Compromiso (Compr)	Componente afectivo (CA)	V2.1	0,793	73%	0,86	0,976
		V2.2	0,857			
		V2.3	0,850			
		V2.4	0,856			
	Componente normativo (CN)	V2.8	0,814		0,81	0,625
		V2.9	0,842			
		V2.10	0,890			
Comportamientos innovadores (CI)	Comportamientos innovadores (CI)	V3.6	0,850	71%	0,93	unidimensional
		V3.8	0,854			
		V3.9	0,824			
		V3.10	0,781			
		V3.11	0,851			
		V3.12	0,843			
		V3.13	0,890			

Fuente: elaboración propia.

El porcentaje de varianza explicada por cada uno de los factores es superior en todos los casos al 66%, por lo que parece que esta reducción es aceptable. Las cargas factoriales son todas superiores a 0,7, con excepción de las variables v1.8 del factor APE y v1.7 del factor ACE, que alcanzan un 0,58 y un 0,67, respectivamente (véase Tabla 4).

Para verificar la fiabilidad de los factores se utilizó el  $\alpha$  de Cronbach. Según Nunnally (1967), en una etapa inicial de investigación, valores del  $\alpha$  de Cronbach entre 0,6 y 0,7 son aceptables para ítems que han de formar una mismo constructo. Para todos los factores el  $\alpha$  de Cronbach calculado es siempre superior a 0,7, por lo que parece que el análisis resulta adecuado.

De acuerdo con los coeficientes de regresión estandarizados, la inseguridad se encuentra más afectada por las amenazas sobre el propio empleo (0,733) y por la percepción de poco poder (0,731) que por las amenazas sobre las características del empleo (0,671). Asimismo, se verifica que el compromiso se encuentra compuesto por los componentes afectivo y normativo (*De Frutos et al.*, 1998), aunque sea un constructo esencialmente de carácter afectivo, ya que se encuentra mucho más afectado por el componente afectivo (0,976) que por el normativo (0,625).

Cuando se analiza el ajuste del modelo, existen varios índices que pueden ser utilizados, como el Índice Comparativo de Ajuste (CFI) o el Índice de Bondad del Ajuste (GFI). El CFI es un índice absoluto de ajuste y, de acuerdo con *Bentler* (1990), un valor de 0,9 es el mínimo aceptable para considerar que el modelo se encuentra bien ajustado. El CFI analiza la diferencia verificada entre el modelo a validar y la matriz de datos, encontrándose ajustado por los grados de libertad. El GFI compara los residuos cuadráticos obtenidos con los esperados, no encontrándose ajustado por los grados de libertad. Se recomiendan valores del índice superiores a 0,9. El *Chi-cuadrado* calcula la diferencia entre las matrices de covarianzas observadas y las esperadas, y es un estadístico recomendable para muestras con menos de 200 observaciones.

**Tabla 6: Índices de ajuste de los modelos factoriales confirmatorios**

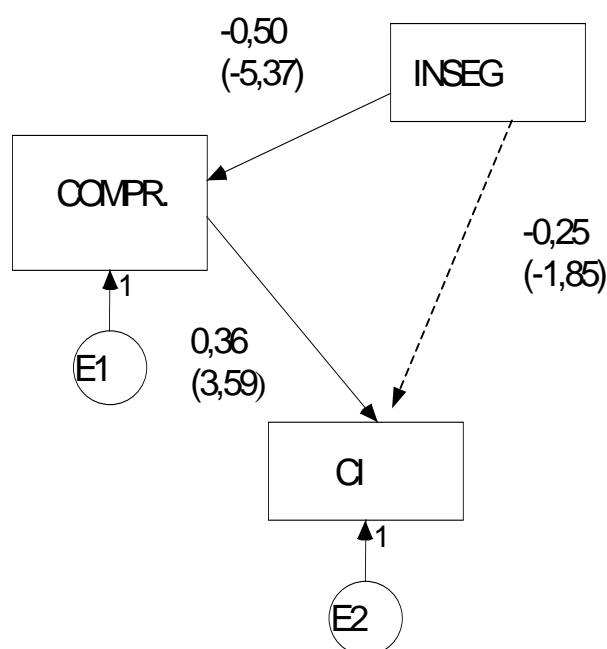
Bloques	Constructos	CFI	GFI	Chi-cuadrado (p)
Inseguridad (Inseg)	Amenazas sobre el propio empleo (APE)	0,963	0,926	34,810 (0,071)
	Amenazas sobre las características del empleo (ACE)			
	Percepción de poco poder (PPP)			
Compromiso (Compr)	Componente afectivo (CA)	0,933	0,914	32,084 (0,004)
	Componente normativo (CN)			
Comportamientos innovadores (CI)	Comportamientos innovadores (CI)	0,935	0,883	43,903 (0,000)

Fuente: elaboración propia.



Como se observa en la Tabla 6, el CFI presenta valores de ajuste aceptable, dado que todos los constructos alcanzan valores superiores a 0,9. Igualmente, el GFI alcanza valores superiores a 0,9, salvo para los Comportamientos Innovadores (CI), si bien su valor se encuentra muy próximo al aceptable. El valor del chi-cuadrado es aceptable para Inseguridad, pero registra valores modestos para Compromiso y Comportamientos Innovadores, dado que se trata de un estadístico poco robusto a la no-normalidad de los datos y no ajustado a los grados de libertad.

**Figura 2: Modelo final: Efectos de la inseguridad percibida en el empleo y del compromiso organizacional sobre los comportamientos innovadores**



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7: Modelo final: coeficientes de regresión e índices de ajuste**

Relaciones del modelo	Coefficiente de regresión	R.C	CFI	GFI	Chi-cuadrado
INSEG → COMPR	- 0,50	- 5,37	0,937	0,976	3,338 (0,068)
COMPR → CI	0,36	3,59			
INSEG → CI	-0,25	-1,85			

Fuente: elaboración propia.

Respecto al modelo final, tal y como se observa en la Figura 2 y en la Tabla 7, se encuentra aceptablemente ajustado tanto por el CFI como por el GFI. Las hipótesis 1 y 3 son corroboradas por el modelo, si bien la hipótesis 2 no lo es. Por tanto, la inseguridad percibida en el empleo por los trabajadores, provocada por el *downsizing*, influye negativamente sobre su compromiso con la organización, y éste influye positivamente sobre sus comportamientos innovadores.

Por tanto, aunque parece no existir un efecto directo de la inseguridad sobre los comportamientos innovadores, este efecto sí se produce a través del compromiso organizacional. Efectivamente, el compromiso actúa como una variable mediadora en la relación. Por tanto, la inseguridad en el empleo originada por el *downsizing* (Sahdev, 2003; Ugboro, 2003) incide sobre un menor compromiso con la organización (Hartley, 1998; De Witt, 2003) debido a la pérdida producida de personas que se encontraban trabajando conjuntamente unas con otras y a la consiguiente quiebra originada en las redes informales existentes en la empresa. Dado que el proceso de innovación precisa de una actitud activa por parte de los recursos humanos para que dirijan sus habilidades y conocimientos hacia la generación e implementación de ideas, esta falta de compromiso es la que puede afectar finalmente a los comportamientos innovadores de los trabajadores.

## 7. CONCLUSIONES

Las empresas que optan por una estrategia organizativa de *downsizing* deben tener en cuenta los diferentes efectos que pueden producirse, ya sea en términos contables, de cotizaciones bursátiles o sobre los recursos humanos. En este último caso, los efectos estudiados son varios y a diferentes niveles, incidiendo sobre la moral, stress, inseguridad en el empleo o falta de compromiso, entre otros.

Este estudio analiza las relaciones simultáneas entre la inseguridad percibida en el empleo, el compromiso organizacional y los comportamientos innovadores, en un ambiente organizacional donde el *downsizing* se encuentra presente, mediante un estudio de caso de la IBM Portugal. Para ello se han obtenido un total de 101 encuestas, con las dificultades de tiempo y de negociación con la empresa para que cooperasen con el estudio que ello conlleva.

Se ha verificado la existencia de relaciones entre inseguridad y compromiso, mientras que entre inseguridad y comportamientos innovadores la relación se produzca a través del compromiso y no de forma directa. Se ha mostrado cómo la inseguridad percibida en el empleo afecta

negativamente el compromiso de los empleados con la organización, y éste a su vez incide positivamente sobre los comportamientos innovadores.

A su vez, se ha observado que la inseguridad se encuentra más afectada por las amenazas sobre el propio empleo y por la percepción de poco poder que por las amenazas de las características del empleo. Por su parte, se ha comprobado que el compromiso parece tener un contenido esencialmente de carácter afectivo, más que normativo.

De este modo, las estrategias reorganizativas de *downsizing*, en tanto que se trata de una decisión tomada por los gestores de la empresa, deben tener en cuenta que los comportamientos innovadores, fundamentales para el proceso de innovación de las empresas, pueden verse afectados por la inseguridad percibida en el empleo, a través del compromiso con la organización. Cuando las empresas tengan un fuerte carácter innovador, proceso que exige comportamientos de explotación e implementación de ideas por parte de sus recursos humanos, deben tener presente los efectos negativos que finalmente pueden producirse en una situación de *downsizing*.

Como posibles limitaciones del trabajo, que a su vez marcan futuras líneas de investigación, cabe señalar la ausencia de un análisis comparativo con empresas que no han anunciado el *downsizing*, o bien llevarlo a cabo con otro tipo de reestructuraciones organizativas, con el fin de verificar más firmemente las relaciones existentes entre variables y sus efectos. Asimismo, y debido a la dificultad de medir una variable como el *downsizing*, sería interesante efectuar una comparación de la misma empresa en distintos momentos de tiempo, antes y después del *downsizing*, con el fin de comparar los niveles alcanzados de inseguridad y compromiso antes y después. Por último, sería interesante efectuar un estudio con más observaciones, y así utilizar un modelo de ecuaciones estructural.

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible sin la disponibilidad, colaboración, atención y extrema amabilidad de la responsable de IBM Portugal, *Dra. Suzel Rebocho*, así como al *Dr. António Cerejeira*, director de la división de recursos humanos de IBM Portugal por haber autorizado la realización de este trabajo. Estamos extremadamente agradecidos a ambos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, J. y Gerbin, D. (1988): "The theory of planned behaviour, special issue. Theories of cognitive self-regulation", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50:2, pp. 179-211.

Ashford, S., Lee, C. y Bobko, P. (1989): "Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test", *Academy of Management Journal*, 32, pp. 803-829.

Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J. y Crawford, N. (2003): "Determinants of innovation in small food firms", *European Journal of Innovation Management*, 6:1, pp. 8-17.

Bentler, P. M. (1990): "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, 107:2, pp. 238-246.

Bentler, P. M. y Chou, C. P. (1987): "Practical issues in structural modeling", *Sociological Methods and Research*, 16:1, pp. 78-117.

Bowman, E. H. y Singh, H. (1993): "Corporate restructuring: reconfiguring the firm", *Strategic Management Journal*, 14: Special issue, 5-14.

Brewer, J. y Hunter, A. (1989): *Multi-method research, a synthesis of styles*, Newbury Park, CA, Sage.

Browne, M. W. y Cudeck, R. (1993): *Alternative ways of assessing model fit in "Testing Structural Equation Models"*, eds. K. A. Bollen y S. Long, Newbury Park: CA, Sage Publications, Inc.

Cameron, K. S. (1994): "Strategies for successful organizational downsizing", *Human Resource Management Journal*, 33:2, pp. 189-211.

Cappelli, P., Bassi, L., Katz, H., Knoke, D., Osterman, P. y Useem, M. (1997): *Change at work*, New York, NY, Oxford University Press, Inc.

De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., Vanderheiden, P. A. y Roraff, C. E. (2004): "New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: a long-term analysis", *Journal of Managerial Issues*, 16:2, pp. 155-177.

De Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A. y Bergmann, T. J. (1994): "Announced layoffs: their effect on corporate financial performance", *Human Resource Management*, 33:4, pp. 509-530.

Devine, K., Reay, T., Stainton, L. y Nakai-Collins, R. (2003): "Downsizing outcomes: better a victim than a survivor?", *Human Resource Management*, 42:2, pp. 109-124.

De Frutos, B., Ruiz, M. A. y San Martín, R. (1998): "Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización", *Psicológica*, 19:3 pp. 345-366.

De Witt, H. (2003): "Objective vs subjective job insecurity: consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries", *Economic and Industrial Democracy*, 24:2, pp. 149-188.

Dosi, G. (1988): "Sources, procedures and microeconomic effects of innovation", *Journal of Economic Literature*, 26, pp. 1120-1171.

Dougherty, D. y Bowman, E. H. (1995): "The effects of organizational downsizing on product innovation", *California Management Review*, 37:4, pp. 28-43.

Elayan, F. A., Swales, G. S., Maris, B. A. y Scott, J. R. (1998): "Market reactions, characteristics, and the effectiveness of corporate layoffs", *Journal of Business Finance & Accounting*, 25:3-4, pp. 329-351.

Fried, Y., Slowik, L. H., Shperling, Z., Franz, C., Ben-David, H. A., Avital, N. y Yeverechyahu, U. (2003): "The moderating effect of job insecurity on the relation between role clarity and job performance: a longitudinal field study", *Human Relations*, 56:7, pp. 787-805.

Gomez, G., Flores, J. Y Jiménez, E. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Málaga, Ediciones Aljibe.

Gregory, J. (1999): "Encouraging organizational learning through pay after a corporate downsizing", *Management*, 2:3, pp. 163-181.

Greenhalgh, L. y Rosenblatt, Z. (1984): "Job insecurity: toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, 9:3, pp. 438-448.

Hartley, A. L. J. (1998): "Organizational commitment and job insecurity in a changing public service organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7:3, pp. 341-354.

Iqbal, Z. y Shekhar, S. (1995): "Layoffs, stock price and financial condition of the firm", *Journal of Applied Business Research*, 11:2, pp. 67-73.

Johannessen, J-A., Olsen, B. y Lumpkin G. T. (2001): "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?", *European Journal of Innovation Management*, 4:1, pp. 20-31.

Jong, J. y Brouwer, E. (1999): "Determinants of the innovative ability of SME's: literature review", Zoetermeer: EIM.

Jong, J. y Kemp, R. (2003): "Determinants of co-workers innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services", *International Journal of Innovation Management*, 7:2, pp. 189-212.

Jong, J., Kemp, R. y Snel, C. (2001): "Determinants of innovative ability: an empirical test of a causal model", Research Report 0010/A, EIM / *Business & Policy Research*.

Joreskog, K. G. y Sorbom, D. (1993): *LISREL 8: Users reference guide*, Chicago, IL: SPSS Inc.

Kleysen, R. F. y Street, C. T. (2001): "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behaviour", *Journal of Intellectual Capital*, 2:3, pp. 284-296.

Kotabe, M. y Swan, K. S. (1995): "The role of strategic alliances in high technology new product development", *Strategic Management Journal*, 16:8, pp. 621-636.

Lundvall, B. A. (ed.), (1992): *National Systems of Innovation*, London, Pinter.

Makawatsakul, N. y Kleiner, B. H. (2003): "The effect of downsizing on morale and attrition", *Management Research News*, 26:2-4, pp. 5262.

Malerba, F. y Orsenigo, L. (1990): "Technological regimes and patterns of innovation: a theoretical and empirical investigation of the Italian case", en Heertge, A. y Perlman, M. (Eds.): *Evolving technology and market structure: studies in Schumpeterian economics*, University of Michigan Press, Ann Arbor, Michigan, pp. 238-305.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991): "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1:1, pp. 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnysky, L. (2002): "Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behaviour*, 61:1 pp. 20-52.

Mishra, K. (1996): *Organizational responses to crises' in trusting organizations*, R.M. Kramer y T. R. Tyler (eds), New York, London, New Delhi, Sage.

Morrow Jr., J. L., Johnson, R. A. y Busenitz, L. W. (2004): "The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: the overlooked role of a firm's competitive environment", *Journal of Management*, 30:2, pp. 189-208.

Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982): *An evolutionary theory of economics change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Nunnally, J. (1967): *Psychometric Theory*, New York, McGraw Hill.

Nystron, H. (1990): "Organizational innovation in innovation and creativity at work", *Psychological and Organizational Strategies*, Chichester, Wiley, ed. M. A. West y J. L. Farr.

Pavitt, K. (1987): "The objectives of technology policy", *Science and Public Policy*, 14:4, pp. 182-188.



Pech, R. J. (2001): "Reflections: termites, group behaviour, and the loss of innovation: Conformity rules!", *Journal of Managerial Psychology*, 16: 7/8, pp. 559-574.

Reisel, W. D. y Banai, M. (2002): "Job insecurity revisited: reformulating with affect", *Journal of Behavioural and Applied Management*, 4:1, pp. 87-90.

Reynolds-Fisher, S. y White, M. (2000): "Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?", *Academy of Management Review*, 25:1, pp. 244-251.

Sahdev, K. (2003): "Survivor's reactions to downsizing: the importance of contextual factors", *Human Resource Management Journal*, 13:4, pp. 56-74.

Scott, S. G. y Bruce, R. A. (1994): "Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, 3:37, pp. 580-607.

Stevens, J. (1996): *Applied multivariate statistics for social sciences*, Lawrence Erlbaum Publishers, Mahwah, NJ.

Ugboro, I. O. (2003): "Influence of Managerial Trust on Survivors' Perceptions of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Environment", *The Journal of Behavioural and Applied Management*, 4:3, pp. 230-253.

Wagar, T. H. (1998): "Exploring the consequences of workforce reduction", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 15:4, pp. 300-309.

Walsh, J. P., y Ungson, G. R. (1991): "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, 16:1, pp. 57-91.

Wertheim, P. y Robinson, M. (2000): "The effect of a firm's financial condition on the market reaction to company layoffs", *The Journal of Applied Business Research*, 16:4, pp. 63-72.

West, M. A, y Farr, J. L. (1989): "Innovation at work: Psychological perspectives", *Social Behaviour*, 4, 15-30.

Worrel, D., Davidson III, W. y Sharma, V. (1991): "Layoff announcements and stockholder wealth", *Academy of Management Journal*, 34:3, pp. 662-678.

Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.